

# A FUNÇÃO ESTRATÉGICA DA LOGÍSTICA

## PARTICIPANTES

- **Carlos Alberto Mira**, presidente da Mira Transportes e da Associação Brasileira de Logística
- **Vasco Carvalho Oliveira Neto**, presidente da AGV Logística
- **Marcelo Gimenes Soares**, coordenador de Novos Negócios da TNT Logistics
- **Pedro Pompei**, gerente geral de Transportes Bertolini
- **Pedro Luiz Cardoso de Campos**, diretor da Talog
- **J.G. Vantine**, presidente da Vantine Consultoria
- **Eduardo Mariath**, diretor associado da Vantine Consultoria

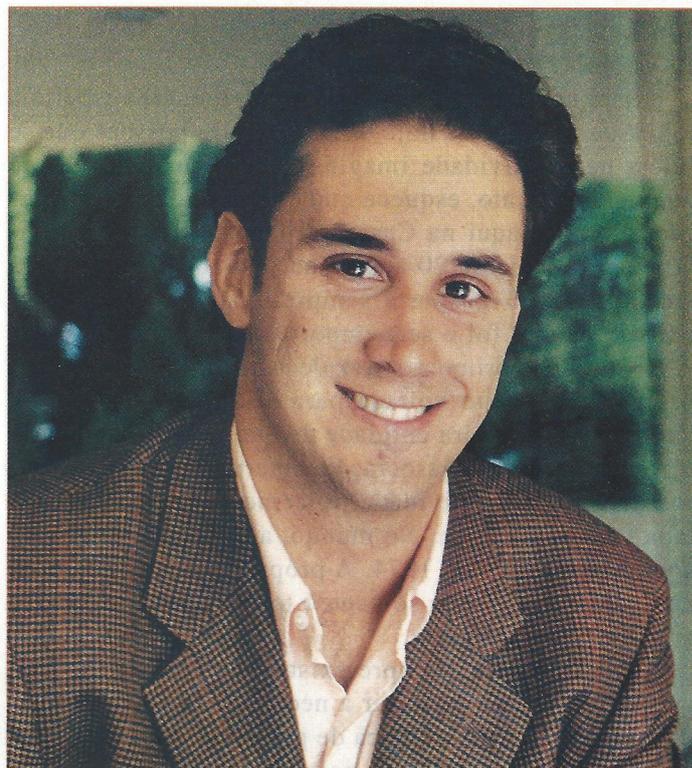
A reunião foi realizada na sede da NTC

A Tecnologia da Informação transformou a Logística na arma mais eficaz do marketing das empresas, e pode até ser apontada como substituta dos chamados quatro Ps em que as companhias se baseavam para produzir e comercializar: em inglês, Products, Prices, Promotions e Places. Como as tecnologias estão amplamente disseminadas e disponíveis, os produtos são cada vez mais semelhantes, da mesma forma que os preços, cada vez mais alinhados, e a propaganda fica mais cara a cada dia, resta a logística, que atende melhor à conveniência de empresas e consumidores, colocando os produtos no lugar certo, na hora certa.

Esta foi uma das conclusões a que chegaram operadores logísticos, consultores e transportadores de carga, reunidos por **EMPRESÁRIO** para discutir o setor e o que o levou ao crescimento nos últimos dez anos. Além da Tecnologia de Informação, o Plano Real, com a estabilidade da moeda, exigiu maior atenção aos custos, fazendo



**CARLOS ALBERTO MIRA**



**VASCO CARVALHO OLIVEIRA NETO**

com que as empresas passassem a se preocupar com gestão de estoque, com preço de transportes etc. Antes, quando uma empresa tinha problemas, olhava seu departamento financeiro; hoje procura soluções na produção e comercialização.

A evolução fez também com que boa parte dos transportadores de cargas se transformasse em operadores logísticos, para acompanhar o processo de modernização e de desenvolvimento do País, até mesmo por exigência de seus clientes: quem fosse apenas transportador, sem participar efetivamente dos problemas e das soluções, perdia contratos. A visão completa da cadeia logística, definição que hoje substitui a chamada cadeia produtiva, é importante para que as companhias possam chegar ao mercado, reduzindo custos e melhorando a eficiência em todos os elos, desde o suprimento ao consumidor final.

Nas páginas seguintes, um resumo dos depoimentos.



**J. G. VANTINE**

## PJ.G. VANTINE

Existe um pouco de misticismo no que diz respeito à logística nos dias de hoje. A maioria das pessoas que se inicia nessa atividade imagina que o mundo começou naquele momento, esquece que existiu toda uma evolução. Estamos aqui na Casa dos Transportes, eu convivo aqui há mais de 20 anos e há 20 anos não se falava em logística. Transporte sempre existiu e sempre vai existir, sempre foi e será importante para a logística.

Nas minhas primeiras três décadas de experiência, a primeira foi muito voltada para a logística industrial. Tanto que a primeira entidade de que participei nos Estados Unidos foi a Associação Americana de Engenheiros de Logística, atividade tipicamente industrial, voltada para engenharia. No mundo, a palavra logística só apareceu mesmo em 1974. A própria Associação Internacional de Logística só usou o termo em 86, até então era Distribuição Física.

Como transporte sempre existiu, a partir de um momento começou a se sentir a necessidade de estar ligado com a distribuição física de produtos. De outro lado, são também responsáveis pelo abastecimento da área industrial, que é o suprimento. E, com o passar do tempo, houve evolução natural em 86, para logística integrada, aí mudando o ambiente industrial, mas ainda usando o transporte como mero transferidor de produtos de um ponto a outro. Não esse transporte que a gente vê hoje, com frotas dedicadas, alta tecnologia, planejamento vocacionado em que temos boa evolução setor de transporte acoplado com logística, através de contrato, o que antes nunca existiu: era tudo disputado a cada dia, a cada embarque. Hoje, já tem o transporte direcionado.

Quando se vai para outra visão, na área de gestão, a logística tem três níveis de aplicabilidade. O primeiro é o lado operacional, ligado com navio, caminhão, avião, empilhadeiras. Quando se fala que é conveniente as empresas começarem a se posicionar na localização da indústria ou em centrais de produção, estamos falando na visão tática da logística; à medida que se coloca uma indústria automobilística lá no Rio Grande do Sul, dentro de um conceito de produção completamente inovador e basicamente fundamentado na logística, tem-se a visão estratégica.

Houve três pontos importantes que fizeram a logística crescer nos últimos anos, o primeiro deles a Tecnologia da Informação. Se olharmos o setor de transportes, até o início dos anos 90 não usava tecnologia de gestão. Na área de logística, então, ela começou a aparecer por volta de 94, mas foi essa tecnologia que criou uma situação que poderíamos até chamar de jocosa,

porque a logística, por um lado, faz gestão de fluxo de informação de produtos; e a tecnologia cresceu tanto que era uma turbina a jato, enquanto o transporte ficava com o caminhão parado para carregar, a nota fiscal da indústria era emitida em 10 a 15 segundos, Isso gerava um descompasso de velocidade, num mundo que estava se globalizando.

O segundo ponto importante daquela década foi que o Plano Real permitiu visibilidade de custos. Desde 94, o comprador de transporte e de logística começou a entender o seu custo. Supermercado, por exemplo, nunca teve gestão de estoque no Brasil. Posso falar, porque sou consultor da área há anos, e ainda sou hoje. O supermercado não se preocupava com a gestão de estoque porque era uma instituição financeira, porque seu ganho sempre foi financeiro.

O terceiro ponto importante para a logística foi o malfadado comércio eletrônico, que surgiu por volta de 97 como uma onda que passou em nossa vida. A mídia deu um tratamento muito ruim para a logística. Sempre que havia problema, dizia-se e escrevia-se que a logística não deu, isso e aquilo, mas sem saber o que era a logística efetivamente ou se a culpa era mesmo dela. É que as empresas ainda estavam, naquele momento, começando a aprender o sistema de comércio eletrônico, e passavam os problemas todos para a logística.

A pergunta que fica no ar é: por que a logística hoje é importante? Por que hoje ela é mais importante do que foi na década de 90 ou nos anos 80? Somente agora em 2002, a NTC, em conjunto com a Aslog, criou o comitê técnico para o operador logístico, que foi o segmento que mais se desenvolveu na área logística. E com sustentabilidade técnica e econômico-financeira. Mesmo entre as grandes empresas, houve muita fantasia, mas hoje o operador logístico sabe como comprar um software, sabe por que ele precisa de um WMS.

## CARLOS ALBERTO MIRA

Quero responder à pergunta do Vantine: por que a logística hoje é considerada importante? Tenho uma visão muito particular, acho que passa pela ótica do marketing. Quando uma companhia, da indústria ou comércio, age ou interage, o faz através do marketing. E uma empresa geralmente atua, segundo os papas do marketing, através de focos variáveis, que em inglês tem quatro pés: preço, produto, propaganda e lugar (place). Logística também vem de lugar, em latim. Logística é importante porque percebeu também que as outras três variáveis com as quais ela atua no mercado têm-se destacado eficazmente. No passado a companhia que conseguia lançar um produto tinha importante

“ Quando a indústria percebe que, para atingir o mercado, preços, produtos e propaganda não têm sido mais tão eficazes, começa a se perguntar qual é a nova vertente, por onde colocar os produtos e conquistar o mercado. Aí, entra o último rincão do marketing, que é a logística. ”

diferencial competitivo, durante cinco, dez a vinte anos: durante dez anos, tinha o monopólio, através de marcas e patentes. Produtos que vinham da China tinham diferencial competitivo. Hoje, as distâncias no globo já não existem, as companhias são todas globalizadas. A IBM, por exemplo, quando lança um software, o faz mundialmente.

A Tecnologia da Informação também faz com os produtos sejam commodities em qualquer lugar. O segundo foco, que é o preço, também: todos os preços são alinhados pela concorrência, porque os mecanismos para se fazer um produto são conhecidos pela concorrência. Quando uma máquina fazia muito mais rápida, a evolução tecnológica cria o diferencial competitivo, o concorrente tem sido rápido de novo, conhece e faz o produto tão barato quanto o primeiro a fabricá-lo. E pode monitorar o mercado, através da internet, para saber por quanto o concorrente vende.

O terceiro ponto é a propaganda, do inglês promotion, que antigamente se confundia com o marketing, mas, no mundo moderno, ela é a arma mais ineficaz do marketing. Até 1970, era a mais eficaz, hoje é a mais ineficaz, por conta da chuva, verdadeira inundação, que se tem recebido da propaganda, desde a hora em que acorda, através do rádio, nas vias públicas, na televisão, a todo momento as pessoas são bombardeadas por propaganda. E cada vez mais caro. Um anúncio na TV Globo custa uma fantasia de dinheiro, não se pode falar apenas em preço exorbitante, é uma fantasia.

Antigamente, um shampoo, um sabonete, um cigarro que fosse anunciado no rádio ou na TV por um artista estava garantido que no dia seguinte não haveria mais desses produtos na gôndola. Isso já não é mais verdadeiro. Altos investimentos em propaganda já não representam resultados certos de venda. Há maior seletividade das pessoas quando recebem propaganda, não aceitam mais as mensagens como inteiramente verdadeiras.

A propaganda hoje já não é tão eficaz quanto foi na década de 70 ou 80.

Quando a indústria percebe que para atingir o mercado ela age com quatro variáveis, e que preços, produtos e propaganda não têm sido mais tão eficazes, começa a se perguntar qual é a nova vertente, por onde colocar os produtos e conquistar o mercado. Aí, entra o último rincão do marketing, que é a logística. Considerando que a humanidade vive agora a era da conveniência, de forma a ter produtos e conforto com o menor esforço, as pessoas tendem a comprar seus produtos com a maior conveniência possível.

Começamos a ver que consumidores começam a revelar filmes em bancas de jornal, comprar refrigerante e sabão em pó na loja de conveniência do autoposto, pilha para máquina na padaria. É uma conveniência que está sendo criada pela indústria e o comércio. E os distribuidores começam a perceber e saber onde colocar o produto, a que hora, o que passa a ser um grande diferencial competitivo. A logística é o grande diferencial competitivo da nova década e do novo século. Então a logística é importante hoje porque as empresas perceberam que ela é uma grande ferramenta de marketing, porque permite colocar o produto no lugar certo, na hora certa.

Muitas indústrias discutem isso no plano tático, mas muitas ainda não discutem no plano estratégico. Só as que têm um padrão mais elevado de gestão têm pensado estrategicamente, mas, no plano tático, muitas empresas já pensam, por exemplo, onde colocar os CDs, onde ter o centro de distribuição, qual o cliente sobre o qual devem atuar etc.. Enfim, perceberam a logística como variável para aumentar as vendas.

Do outro lado, nós temos a evolução do empresário de transporte para empresário de logística. Essa casa por exemplo é palco da instalação do sistema de transporte rodoviário de cargas, desde a implantação da malha viária e da indústria automobilística, no governo JK. No primeiro momento, o transporte rodoviário de cargas era considerado fator de segurança nacional, portanto só as empresas brasileiras poderiam atuar. Elas se organizaram e começam a perceber a possibilidade de desenvolvimento e a entender a logística. E muitas empresas de transportes de cargas passaram a montar empresas de logística, para acompanhar esse processo de modernização e desenvolvimento do Brasil e do mundo. Querem essa inovação, querem evoluir, mais intensamente por demanda de quem as contrata, porque o cliente passou a dizer que se a empresa for apenas um transportador deixa de interessar. É preciso entender as necessidades do cliente, como ele atua no mercado,

pois ele precisa bem mais de um operador de logística do que de um mero transportador de cargas.

## PEDRO LUIZ CARDOSO DE CAMPOS

Na década de 80, nós tínhamos inflação alta, não havia a visão da cadeia logística, toda indústria tinha o seu gerente ou diretor de Materiais, que gerenciava essa área da empresa, como compras, estoque etc. e era completamente separada de transportes, de que necessariamente se falava. Nesse período, quando se tinha um problema, olhava-se para o departamento financeiro, pois era nele que estava o retorno da empresa. Hoje, os produtos são muito parecidos, qualidade é dada, os preços estão extremamente alinhados. Então, as empresas precisam trabalhar em como fazer melhor toda cadeia, como fazer melhor o suport in. É por isso que nós estamos em permanente ebulição, há mais ou menos dez anos.

Além disso, comprar tecnologia hoje é muito mais barato do que há 20 anos. Era então impossível pensar em código de barras, transmissão por radiofrequência ou até por satélite por uma empresa média; só os grandes conglomerados tinham acesso ou podiam pensar nisso, tamanho era o investimento. Hoje, não. O baixo custo de tecnologia facilitou o trabalho de gerenciamento de materiais. A visão completa da cadeia é importante para que se possa ter um diferencial do mercado, para chegar aos pontos que se quer.

## VASCO CARVALHO OLIVEIRA NETO

Dois pontos foram fundamentais para as mudanças dos últimos anos, um que deu importância para o mercado de logística e outro que abriu possibilidades para que essas empresas de transporte do passado e de outros segmentos se transformarem em operadores de logística. Com o fim da inflação e maior transparência de custos, todas as empresas passaram a se preocupar mais com seus custos de uma maneira geral. Apesar de não se ter dados confiáveis no Brasil, acho que em torno de 12% a 15% do nosso PIB são gastos com logística, destacando-se transporte e armazenagem como os principais custos.

A partir do momento em que se passou a ter uma economia estabilizada, as empresas, tanto da indústria quanto do varejo, passaram a ter maior preocupação em ser mais competitivas, isto é, tentando ser mais econômicas nesses quesitos. E as empresas começaram a olhar a cadeia logística de suprimentos de uma maneira mais abrangente e passaram a trabalhar para otimização ao longo dessa cadeia.

No segundo momento, algumas empresas decidiram dedicar-se apenas à inovação tecnológica, preocupando-se somente em desenvolver novos produtos para se

tornar mais competitivas. E buscaram terceirizar as atividades que não eram as principais, não eram de seu core business. Existem empresas que são terceirizadoras de industrialização e outras passaram a terceirizar a gestão da cadeia de suprimentos.

Nós vivemos um passado em que os operadores de transporte estavam muito focados na parte da indústria; hoje, já temos uma fração muito grande do varejo com essa cadeia e está começando um trabalho voltado para o suprimento das fábricas. O nosso trabalho, porém, ainda é muito mais voltado para o produto acabado do que para a matéria prima, por exemplo.

As empresas, enfim, sentiram que em custo e eficiência elas tinham que se modernizar e, em termos de definição de core business, acabaram criando essa operação grande, que é o mercado de operação logística.

## J.G. VANTINE

Quando se fala em alinhamento da cadeia, são necessárias algumas considerações. É importante convencionar-se a substituição de cadeia produtiva, que é uma linguagem de meados do século passado. Linguagem moderna é juntar os elos da cadeia logística, que não é supplier management. São coisas distintas: a gestão da cadeia de abastecimento é atividade muito complexa e hoje no Brasil nenhuma empresa opera essa cadeia. A administração da cadeia de abastecimento envolve revisão muito profunda na gestão de processos de uma companhia. Não é simplesmente olhar o patamar operacional.

Vamos a outro fato aqui mencionado, que seria a falta de estatística. Vamos pegar uma cadeia que todo mundo pode identificar, a Ambev. Imaginemos uma lata de cerveja, na qual entra o alumínio, a tinta que revestiu a lata, você tem a cerveja, que é produzida a partir de produtos agrícolas. Levando isso para trás, vamos pegar só o alumínio. O alumínio que a Ambev usou veio de um fornecedor, possivelmente a Alcoa, que produziu essa folha numa usina do Nordeste, que usou o lingote de alumínio produzido em São Luís, no Maranhão, que veio da alumina, da Albrás, que o retirou da bauxita da Mineração Rio do Norte. Então, a latinha de cerveja que se compra no supermercado teve sua cadeia logística iniciada lá no Norte.

Quando se passa para o envazamento, a cerveja já vem de outra estratificação que também é logística e nasce lá na agricultura, e quando nasce no Brasil. Então, a mensuração dessa cadeia é muito difícil...O que se precisa perguntar é: a logística tem a mesma importância para a Mineração Rio do Norte e para a Ambev. Claro que não. O importante para a MRN é ter o navio dela lá, de 40 mil toneladas, disponível na hora em que

“ *A logística é o grande diferencial competitivo da nova década e do novo século. Então a logística é importante hoje porque as empresas perceberam que ela é uma grande ferramenta de marketing, porque permite colocar o produto no lugar certo, na hora certa.* ”

houver carga para levar a São Luís, no Maranhão.

Na medida em que o produto chega ao consumidor, a logística vai ficando mais importante.

A logística só não cresceu do ponto de vista operacional porque a área de materiais, como se chamou até bem pouco tempo atrás, ainda não percebeu o ganho efetivo. É um nicho, porém, em que a logística vai crescer bastante.

Dentro dessa cadeia logística, esse valor do PIB, de 12% a 15%, é um engodo. Não há mensuração. Esse número eu trouxe dos Estados Unidos em 1980, quando se mediu duas cadeias produtivas e chegou-se à conclusão desse percentual. Não existe esse número, nem no IBGE, em lugar nenhum. É imensurável. É possível fazer numa determinada cadeia. Para o operador logístico, na grande média, custo de armazenagem de produto acabado varia de 0,8% a 1,2% do valor final., dependendo é claro do valor agregado.

#### **EDUARDO MARIATH**

A logística precisa alcançar algum nível estratégico, pois não é só redução de custos. O que se busca na verdade é eliminar a ineficiência. E o operador ainda não consegue participar de uma forma mais estratégica com a indústria, discutindo problemas e junto estabelecendo uma fórmula de benefícios mútuos. Vamos fazer justiça também a algumas indústrias que têm uma logística extremamente bem desenvolvida.

#### **CARLOS ALBERTO MIRA**

Ressalte-se que com o advento do malfadado e-commerce, em 1997, ou crucialmente em 99, quando a amazon.com não conseguiu entregar no Natal daquele tudo que vendeu através da internet, a logística foi penalizada de forma ridícula, porque na verdade existe

certa irresponsabilidade de quem estava se comprometendo a vender. O setor de logística sofreu uma enxurrada de novos players, todo mundo imaginando, até por desconhecimento da matéria, que fazer logística era fazer propaganda. E onde o motoboy tinha em sua moto a inscrição de entregas rápidas, o pessoal trocou para escrever logística no baú. Então, pelo misticismo criado em torno da logística, e pela grande demanda que o setor tem para uma série de companhias, surgem os aproveitadores de plantão.

Para que nós tivéssemos a infra-estrutura, mesmo com algumas deficiências, que dispomos hoje, tivéssemos o encaminhamento de algumas propostas, precisamos trabalhar hoje pelo disciplinamento da atividade econômica do transporte rodoviário de carga e, como consequência, de operadores logísticos, e a Câmara de Operadores Logísticos da NTC também está criando o termo que vai buscar a certificação do que é efetivamente operador logístico, em vários níveis e diferentes nuances. Desde os pequenos, até o motoboy, todos poderão um selo de operador logístico, desde que preencha determinados requisitos.

Numa outra linha, os contratantes dos serviços de transportes de carga precisam ter mais sensibilidade para os problemas que pontualmente o setor atravessa hoje, especificamente a questão de infra-estrutura e segurança. Infra-estrutura, por conta das estradas, as baixas tarifas fazem com que os caminhões cada vez mais circulem pelas estradas brasileiras. Na questão de segurança, o gerenciamento de risco hoje tem sido totalmente relegado aos operadores e aos transportadores, quando na verdade as indústrias deviam preocupar-se também com isso e atuarem junto com operadores e transportadores nessa gestão.

#### **PEDRO LUIZ CARDOSO DE CAMPOS**

Existe também uma característica, que é a virada de preços, então todo mundo vai comprar no final do mês, tem que entregar no final do mês. Hoje, é para não ter mais isso. É uma cultura dos departamentos de compras, de esperar até o último tempo, por achar que a indústria vai praticar desconto, então nos dois ou três últimos dias do mês se faz volume de compras muito elevado. Quando se olha os chamados países centrais, a grande maioria tem pagamento semanal.

#### **PEDRO POMPEI**

Logística não é só armazenar e transferir produtos de um lado para outro. É, sim, fazer toda a cadeia, do início de sua transferência e chegar ao consumidor final. É necessário ter uma consciência mais efetiva, profissional da área, para que se possa desenvolver esse trabalho de logística.